

## 宿泊産業における市場細分化に関する一考察 ラグジュアリー市場の事例を中心に

著者	徳江 順一郎
著者別名	TOKUE Jun-ichiro
雑誌名	現代社会研究
巻	15
ページ	49-58
発行年	2017
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00009604/">http://id.nii.ac.jp/1060/00009604/</a>

# 宿泊産業における市場細分化に関する一考察 —ラグジュアリー市場の事例を中心に—

徳 江 順 一 郎

わが国ではホテルを、都市部に立地する「シティホテル」と「ビジネスホテル」、それ以外に立地する「リゾートホテル」に分類してきた。特徴的なのは、都市部立地のホテルのみが、価格帯とサービス機能によって二分類されてきたことである。シティホテルは相対的に高級な施設であり、宿泊以外にも多様な料飲サービスや宴会など、他のサービス機能も提供する一方、ビジネスホテルは宿泊が中心となり、料飲サービスや宴会は限定的である。本来的にはサービス提供機能と価格帯は関係するものではないが、ホテル市場においてはこの分類が一般化して市場が拡大していった。

しかし、その後に市場が成熟化し、細分化を進めるべきタイミングにおいて、二分類を基本としていた国内ホテル企業はラグジュアリーと呼ばれる新しい最高価格帯の市場への進出に出遅れた。これは、シティホテルにおける特定の業態がモデルとなっていたからである。その点を、東京のホテルの事例を通じて、RevPARという指標を用いて明らかににする。

keywords：シティホテル、ビジネスホテル、ラグジュアリー、市場細分化、RevPAR

## 目 次

1. はじめに
  - 1.1 研究の背景と目的
  - 1.2 先行研究
2. わが国ホテル市場のマクロ環境変化
  - 2.1 全国状況
  - 2.2 東京状況
  - 2.3 わが国におけるホテル市場の変化
3. RevPARと施設構成による変化の把握
  - 3.1 1990年代前半までの状況
  - 3.2 1990年代以降の状況
4. おわりに

## 1. はじめに

### 1.1 研究の背景と目的

1860(安政7)年の「ヨコハマ・ホテル」や、1868(明治元)年の「(築地)ホテル館」の開業後、わが国のホテルが増加しはじめるのは、約100年を経た1960年代前半のホテル建設・開業ラッシュの頃である。この時代、1964(昭和39)年に開催が決まった東京オリンピックに向けて、海外からの来訪客が増加することが予想され、それに対応するためにホテルが開業していった。主な施設だけでも、1960(昭和35)年には「ホテル・ニュージャパン」(現存せず)、「銀座東急ホテル」(現存せず)

が開業し、翌1961(昭和36)年には「パレスホテル」(開業時の建物は現存せず、2009(平成21)年に一時閉館後、2012(平成24)年に建て替えて再開業)と名古屋に「名古屋観光ホテル」が開業した。1962(昭和37)年には「ホテルオークラ」が、翌1963(昭和38)年には「東京ヒルトンホテル」(現在は移転)が、そしてオリンピック開催の年である1964(昭和39)年には「ホテルニューオータニ」と「東京プリンスホテル」、大阪の「ロイヤルホテル」と「新阪急ホテル」が開業している。

注目すべきは、東京では1889(明治22)年に開業した「帝国ホテル」を含み、ホテルオークラとホテルニューオータニという、その後「御三家」と呼ばれるホテルがこの頃に出揃ったことである。また、大阪でもその後、大阪「御三家」の一角を占めるロイヤルホテルが開業している。そして、名古屋でも、しばらくは名古屋を代表するホテルとなる名古屋観光ホテルがオープンしている。さらにもう一点、東京ヒルトンホテルという、後にいわゆる「外資系」と呼ばれるようになるホテルの嚆矢も、この時代に初めて出現している。

もちろんそれまでも、明治時代以降、少しずつホテルは開業していたが、1960年代前半以降の増加は、それ以前とは明らかに異なる早さで展開し

ていった。そのために、この東京オリンピック前に生じたホテル増を「第一次ホテル（開業）ブーム」、次の1970年前後、すなわち大阪万博前後に生じたホテル増を「第二次ホテル（開業）ブーム」と呼ぶことが多い<sup>1</sup>。

いずれにせよ、1960(昭和35)年にはわずか147軒、客室総数で11,272室だったわが国のホテルは、半世紀を経た2014(平成26)年には9,879軒、834,588室を数えるに至っている。この50年間で、単純に平均すれば年平均200軒弱、16,200室ずつ増えてきたことになる。ホテル誕生からの一世紀に開業したホテル数を超える軒数と客室数が、その後の半世紀では毎年開業している計算になる。

以上から、1960年代前半以降、ホテル市場は急速な拡大を遂げたということが分かる。事実、この市場拡大期には、前述した御三家をモデルとしたホテルが多く開業し、ホテル全体の数のみならず、単価の上昇も実現していった。そして、それは1990年代初頭まで続くことになる。

しかし、1990年代以降、いわゆる「外資系」と呼ばれるホテルが急増し、以前の市場環境から大きな変化が生じるようになった。すなわち、それまでの御三家以上の価格帯を実現した施設が登場したことと、宿泊特化型という新しいスタイルの施設が急成長していることである。その結果、一部のホテルは、開業から30年前後での廃業を余儀なくされるようになっていく。「赤プリ」の愛称で一世を風靡した「赤坂プリンスホテル」は、1982(昭和57)年に地上40階建ての新館を開業させたが、2011(平成23)年に閉館することになった。その後、建て替えられて「プリンスギャラリー東京紀尾井町」として2016(平成28)年に再スタートしている。ここまで短命ではなくても、1960年代に開業したホテルには半世紀を経ずして閉館した施設もいくつか存在する。

このような状況は、市場環境の急激な変化にホテル側が対応できなかった、あるいは施設が対応できないために建て替えたという背景が存在すると考えられる。しかし、特に高価格帯のホテルを対象とした市場変化に関する定量的な分析はされ

ていない。そこで、本研究では、1990年代を境に高価格帯のホテルにおける市場対応が一変したという仮説を、客室単価の推移と施設構成の変化を軸として検証する。

## 1.2 先行研究

以上の問題意識のもとで、市場環境変化についての考察を目指すには、一般に提供されるサービスの諸要素の変化について時系列で眺めることが必要となる。マーケティング論の立場からすれば、その変化をとらえるのは、前提としてSTPすなわち市場細分化の程度や標的市場の選択、あるいは市場内のポジショニングなどの変化であり、それを踏まえた4Pすなわちマーケティング・ミックス戦略の変化である。

しかし、わが国の宿泊産業における成長過程を踏まえたSTPの変化に関する研究はほとんど存在しない。特に、市場側からのホテルに対する評価であると考えられるRevPAR、すなわち「一日一室当たりの客室売上高」を軸として、ホテルを考察した研究はほとんどないのが実情である。CiNiiで「RevPAR」と検索してみても、吉岡(2010)がヒットするが、これは、本研究の前提となるRevPARを含む業績指標について会計的に考察したものであり、市場の環境を把握することを目的としたものではない。また、同様に客室の販売効率を示す「ADR」で検索しても、ヒットするのは雑誌記事がほとんどであり、市場面からのアプローチを行った学術研究は見られない。

少し対象を広げると、例えば廣間(2013)は、宿泊特化型ホテルの事業展開について論じている。この業態も、市場を細分化して対応したと考えられる。当該研究では、2000年代以降この業態が急成長した軌跡を、事例をもとにして分析している。

稲垣(1994)は革新に向けて市場の分析を実施しており、岡本(1979)も包括的に市場をとらえる試みを行なっている。ただし、いずれもわが国のホテル業界が安定的な成長を遂げてきている時代が研究の対象であり、その点からもその時代以降の市場変化の考察は意義あることと考えられる。

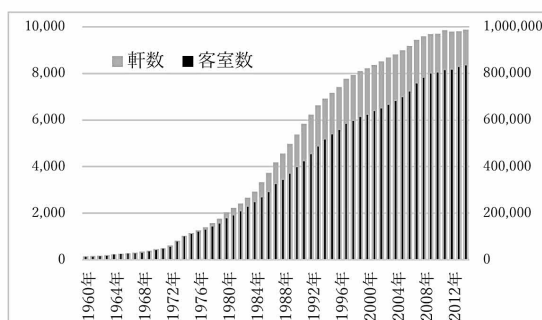
<sup>1</sup> 岡本(1979, pp.109-117)をはじめ、多くの論者がこの「ホテルブーム」について論じている。

わが国の首都である東京は、前述した供給拡大において牽引役ともなっていた。そこで、本研究では、東京におけるホテルの状況を、RevPARを軸として眺めることによって、ホテル市場の変化と、企業側の対応について考察する。

## 2. わが国ホテル市場のマクロ環境変化

### 2.1 全国の状況

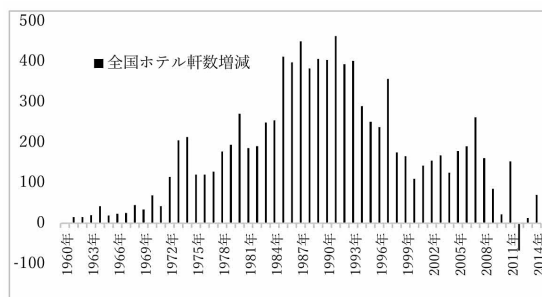
図表1はホテルの軒数と客室数について、1960年以降の推移を示したものである。一貫して右肩上がりに増加し続けていることが確認できる。



図表1 全国ホテルの軒数と客室数の変化  
(軒数が左目盛り、客室数が右目盛り)

(出所) 厚生労働省『衛生行政報告例』より筆者作成

しかし、この軒数推移のグラフをみると、先行研究で述べられる「第一次ホテルブーム」や「第二次ホテルブーム」といった「ブーム」が順次続いたのではなく、1960年代から右肩上がりにずっと増加し続けていることが分かる。それを確認するために、年度増減を示したものが図表2である。



図表2 全国ホテル数の年次増減（目盛りは軒数）  
(出所) 図表1と同じ

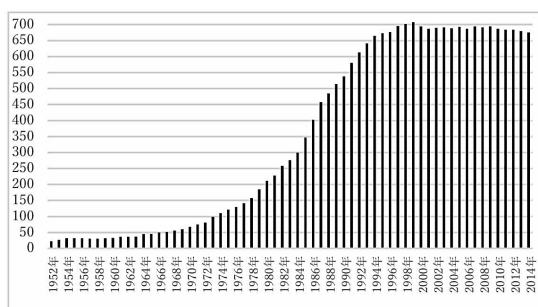
ここから、1960年代前半や1970年前後にホテルブームが起きたわけではないことが一目瞭然である。むしろ、1980年代後半～1990年代前半における毎年400軒前後の増加が目立つ。

また、1990年代後半以降は増加のペースがやや落ち着き、前年よりも減少した年も出現しはじめたことから、成長が一段落したこともうかがえる。

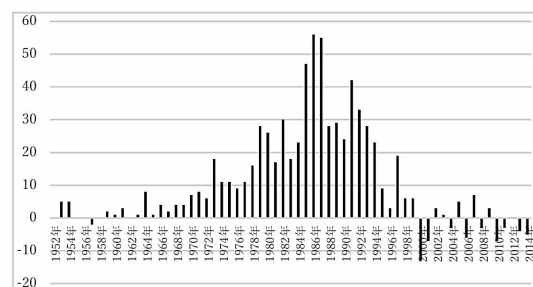
### 2.2 東京の状況

東京では、1952(昭和27)年にわずか22軒だったホテルが、2年後の1954(昭和29)年には32軒に増加している。その後1950年代に増減を繰り返し、1960年代に入ってから再び増加しはじめた。1970年代は毎年10軒以上増加しており、それが1980年代に入るとさらに加速し、多い年には50軒以上の増加もみられる。

1990年代に入ってから、減少する年もみられるようになり、2014(平成26)年までは微減の傾向にあることが理解できよう（図表3、図表4）。



図表3 東京におけるホテル軒数の変化（目盛りは軒数）  
(出所) 1996(平成8)年までは厚生労働省『衛生行政報告例』、それ以前は「東京都統計年鑑」より筆者作成



図表4 東京のホテル軒数年次増減（目盛りは軒数）  
(出所) 図表3と同じ

事実、軒数の増減を確認すると、全国と同様1980年代後半から1990年代前半にかけて、毎年30～50軒以上増加してきたが、2000年代に入って減少を示す年も多くなり、全国の傾向より一歩先に成熟期に入りつつあることがうかがえる。

## 2.3 わが国におけるホテル市場の変化

ここで、「プロダクトライフサイクル説」に沿って考えると、わが国のホテル市場はいまだ成長期にあるが、少しずつ成長が鈍化しており、成熟期に入りつつあることがうかがえる。そして、特に東京のホテル市場は、既に成熟期の可能性もある。

成長期から成熟期に入る際には、市場をより細分化して、それぞれの市場細分に合わせたきめ細かい対応が必要とされる<sup>2</sup>。その前提においては、東京のホテル市場は1990年代半ば頃から成熟期に入り、それまでの市場細分化よりもさらに細かく市場を分割すべきであったと考えられる。

しかし、ここで、それまでの、かつ現在も主流の「シティホテル」と「ビジネスホテル」という用語に着目したい。これは、都市部のホテルが対象とする市場を大きく二分割し、それぞれ市場対応をしてきたことを示している表現である。事実、東急グループのホテルは長いこと「東急ホテル」ブランドと「東急イン」ブランドの二本立てであったし、「第一ホテル」と「第一イン」、「都ホテル」と「都イン」など、同じ例は枚挙にいとまがない。

1990年代後半から増加しているのは、「外資系」と呼ばれる海外資本のホテルによる最高価格帯、すなわち「ラグジュアリー」クラスのホテルと、国内資本による「宿泊特化型」ないしは「宿泊主体型」と呼ばれる、料飲サービスや宴会を提供せず宿泊機能に絞り込んだ業態である。こうした業態が出現し、上記の各社とも「二分割」では足りなくなり、より細かくブランドを分けて対応するようになった。このことを踏まえると、市場対応の遅れにより、それまでのホテルは市場を新規参入者に奪われた可能性が考えられる。

その理由としては、相対的に高価格帯では御三家を中心としたホテルの雛形があり、それをモデ

ルとして市場展開が続いた可能性が考えられる。そこで、以下ではその点を詳細に考察する。

## 3. RevPARと施設構成による変化の把握

### 3.1 1990年代前半までの状況

本研究では、RevPAR、すなわちRevenue Per Available Roomを指標として用いる。RevPARとは、「宿泊（客室）部門における一日一室当たりの売上高」のことであり、正確には、

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{ある期間中の宿泊部門における売上合計}}{\text{ある期間中の販売可能な客室総数}}$$

で求められる<sup>3</sup>。

ここで、RevPARを指標としたのは、「ラックレート（定価）」や「（客室）稼働率」よりも、各ホテルに対する市場の評価という意味では適切であると考えられるからである。定価を高くしてもお客様から評価されなければ稼働率は低下するし、逆に値ごろ感を感じられていれば稼働率は高くなり、結果RevPARは上昇する。

オータパブリケーションズは、1980(昭和55)年から宿泊産業の売上などの調査結果を公開している。ここで、初回調査における東京の各ホテルRevPARを計算したものが図表5の35軒である。同社の調査では、有効回答のうち、上位200位までを公表するため（1980年の場合）、すべてのホテルを完全に網羅できているというわけではない。また、対象が上位施設になるため、低価格施設は反映されなくなる点には注意が必要である。

価格帯	ホテル名	価格帯	ホテル名
12,000円以上	東京ヒルトンホテル パレスホテル ホテルオークラ 京王プラザホテル	6,000円台	渋谷東武ホテル ホテル東急観光 東京丸ノ内ホテル 銀座丸ノ内ホテル
11,000円台	帝国ホテル 羽田東急ホテル ホテル国際観光	5,000円台	ホテル鶴外荘 水道橋グランドホテル ホテル高輪 ホテルニュープラザ 赤坂シャンビアホテル ホテルサンライト
10,000円台	銀座東急ホテル		
9,000円台	赤坂東急ホテル ホテルニューオータニ		
8,000円台	ホテルニュージャパン ホリディ・イン東京 銀座第一ホテル 池之端文化センター	4,000円台	麹町会館 銀座キャピタルホテル サンホテル新橋 東興ホテル 大橋タイシンホテル
7,000円台	東京ステーションホテル ホテル新富屋 上野ステーションホテル フェヤーマントホテル 新橋第一ホテル ホテルパシフィック		

図表5 1979年度の東京におけるホテルRevPAR一覧  
(出所)『週刊ホテルレストラン』1980年3月14日号、より筆者作成（図表7まで）

<sup>2</sup> Smallwood(1973), p.353.

<sup>3</sup> 徳江編著 (2014),pp.50.



同年度、東京のホテル数は185軒であった。ここで抽出された35軒の標本平均は7,790円であり、RevPARが正規分布をしているとすれば、 $\pm 773.98$ の誤差で母平均は信頼区間95%に収まる。

7,000円台から8,000円台のホテルには、フルサービス型のいわゆる「シティホテル」と、宿泊機能が主体となる「ビジネスホテル」が混在している。そして、それ以上のホテルはほとんどが「シティホテル」、それ以下のホテルはほとんどが「ビジネスホテル」である。

シティホテルには、宿泊部門以外にもレストランやバーなどの料飲サービス部門、そして宴会部門があり、その売上が大きいことが想定される。実際、和洋中各種の料理を提供するレストランや、複数のラウンジ・バーが用意され、宴会場も大小多数が設置されているのが一般的であった。

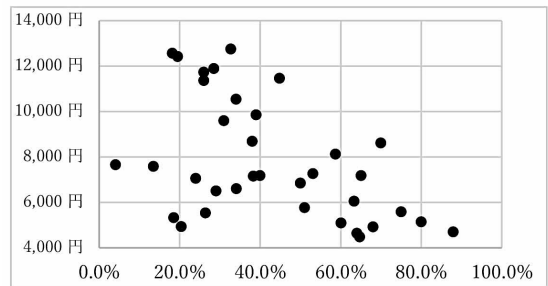
一方、ビジネスホテルにおいては、宿泊機能に重点が置かれ、料飲サービス部門や宴会部門からの売上は相対的に低くなる。ビジネスホテルの料飲サービスは、簡単なレストラン・バーが1軒のみということが多かった。

すなわち、宿泊部門の売上比率が低い方が、より「シティホテル的」であり、こうした施設群は客室の単価も高価格になる傾向があり、RevPARが高くなることが考えられる。

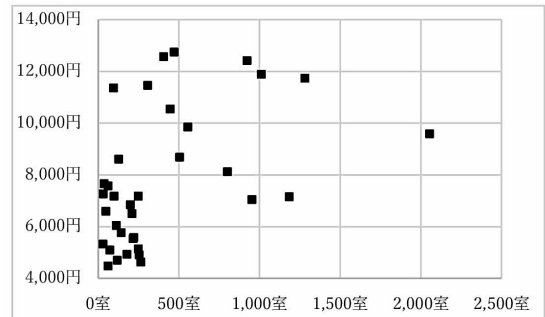
その確認のため、RevPARと宿泊部門の売上比率の関係を示したものが図表6である。

ここで、Pearsonの相関係数を求めると、 $-0.484$ と出た。また、この数値は1%水準で有意であった。やはりこの時代の東京におけるホテルは、宿泊部門以外にも注力する「フルサービス型」の施設が、高いRevPARを示すことが確認された。

一方、その点に関しては、規模の大きさも影響を及ぼしている可能性がある。そこで、RevPARと客室数との関係を示したものが図表7である。この相関係数は $0.467$ となった（1%水準で有意）。



図表6 RevPARと宿泊部門の売上比率との関係

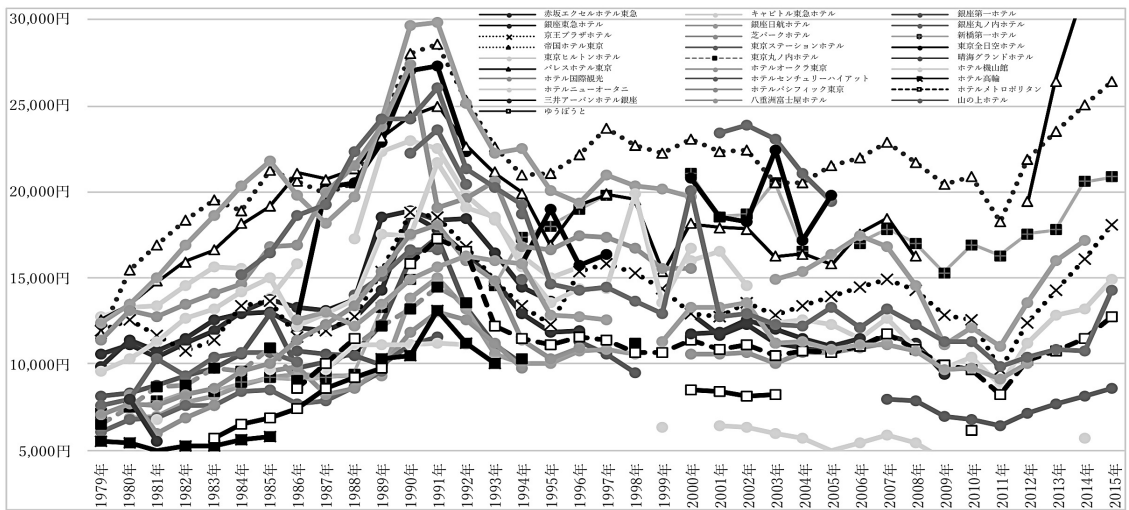


図表7 RevPARと客室数との関係

以上から、この時代のホテルは、客室数も多く多様なレストランやバーを備え、宴会場も擁して宿泊以外にも大きな売上のあるフルサービス型ホテルが、より高価格帯に位置していることが理解できよう。これが、前後の時代におけるわが国のホテル像を決定づけたともいえる。

その後、東京のホテルは、1990年頃にかけて軒数が増加していくが、RevPARも1990(平成2)年から1991(平成3)年頃がピークとなる（図表8）。

1990年代後半以降は、先に述べたとおり軒数も横ばいとなるが、調査対象となっているホテルの多くは、1990年代前半の時点で既に、単価の下落を迎えていることは注目すべきである。



図表8 東京におけるホテルのRevPAR推移 (出所)『週刊ホテルレストラン』各年度の調査から抜粋

この、ピークと思われる1991(平成3)年度のRevPAR調査結果は、図表9のとおりである。データが入手できた46ホテルは、いずれも10,000円以上のRevPARとなった。

価格帯	ホテル名	価格帯	ホテル名
25,000円 以上	ホテルオークラ 帝国ホテル 東京全日空ホテル	15,000円 ～17,500円 未満	京品ホテル、銀座第一ホテル ホテルメトロポリタン、銀座国 際ホテル、東京ステーションホ テル、吉祥寺第一ホテル、 八重洲富士屋ホテル、 ホリデー・イン東京、 銀座日航ホテル
22,500円 ～ 25,000円 未満	山の上ホテル パレスホテル ホテルセンチュリー・ハイアット キャピトル東急ホテル	12,500円 ～15,000円 未満	東京丸の内ホテル、ホテルプレ ジデント青山、東京グランドホ テル、渋谷クレストンホテル、 ホテル高輪、芝パークホテル、 ホテルプレステージ
20,000円 ～ 22,500円 未満	ホテルニューオータニ 羽田東急ホテル サンルートプラザ東京	10,000円 ～12,500円 未満	ホテルサンルート東京、アート ンホテル、第一イン池袋、 ニューオータニイン東京、目黒 ステーションホテル、ヒルポ ートホテル、ホテルグリーンヒル 京王プラザホテル多摩、晴海グ ランドホテル、ホテルラング ウッド、調布クレストンホテル ホテル機山館、新宿ワシントン ホテル
17,500円 ～ 20,000円 未満	都ホテル東京 ホテルラファイネ ホテル国際観光 京王プラザホテル 銀座東急ホテル ホテルバシフィック東京 赤坂東急ホテル		

図表9 1991年度の東京におけるホテルRevPAR一覧  
(出所)『週刊ホテルレストラン』より筆者作成

1979(昭和54)年度と同様にこの1991(平成3)年のRevPARと客室数との関係を調べると、0.460の相関係数が得られ、やはり1%水準で有意であった。この時代までは、御三家と同タイプのホテルが増加していた時代である。その期間の同タイプのホテルを抜粋したRevPAR推移を図表10に掲示する。

このグラフからも、帝国ホテルやホテルオークラを頂点として、その他のホテルが順次並んでい

く様子が把握できよう。

1979(昭和54)年度と同様にこの1991(平成3)年のRevPARと客室数との関係を調べると、0.460の相関係数が得られ、やはり1%水準で有意であった。この時代までは、御三家と同タイプのホテルが増加していた時代である。その期間の同タイプのホテルを抜粋したRevPAR推移を図表10に掲示する。

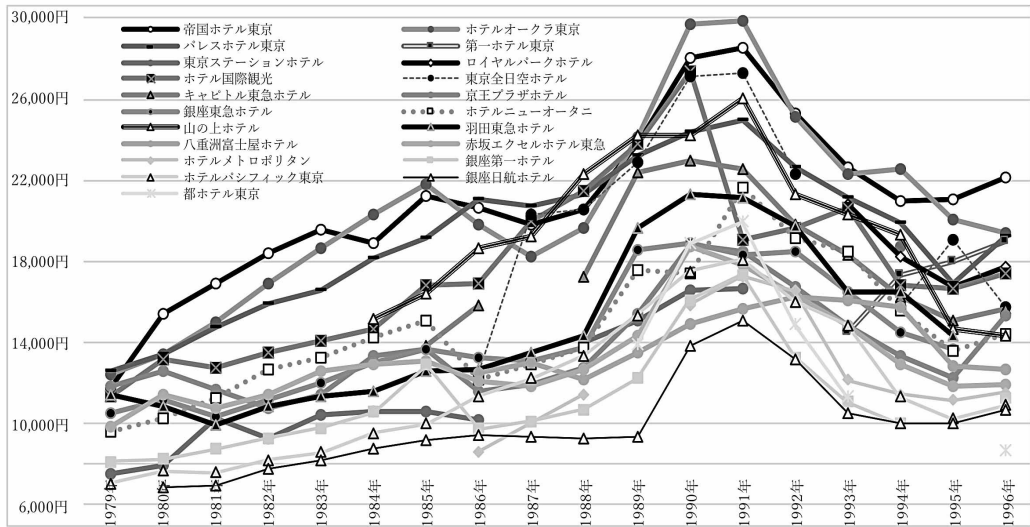
このグラフからも、帝国ホテルやホテルオークラを頂点として、その他のホテルが順次並んでいく様子が把握できよう。

### 3.2 1990年代以降の状況

ところが、6年後の1997(平成9)年度における30ホテルを対象とした調査結果からRevPARと客室数との相関を求めると、相関係数は0.054となり、かつ有意とはならなかった。一方、RevPARと宿泊部門売上比率との相関は-0.364となり、5%水準ではあるが有意であった。

このことから、規模の大きさが必ずしも高価格につながらなくなった一方、ある程度の料飲サービスや宴会などの売上を持つホテルは、依然、高いRevPARを記録していることが理解できる。

さらに6年後の2003(平成15)年度における59ホテルを対象にしてRevPARと客室数の関係を調べると、相関係数は0.232、4年後の2007(平成19)年



図表10 1979年から1996年までのRevPAR推移（シティホテル・タイプのみ）

（出所）『週刊ホテルレストラン』による調査から抜粋

度の74ホテルを対象に調べると、相関係数は0.125であり、かつ、いずれも有意とはならなかった。このことから、規模と価格に関係がなくなっているのは明白である。

その理由としては、1990年代から出現してきた、ラグジュアリー・ホテルの存在が考えられる。わが国におけるラグジュアリーの嚆矢は、1992(平成4年)に開業した「フォーシーズンズホテル椿山荘東京(当時)」と、1994(平成6年)に開業した「パークハイアット東京」、「ウェスティンホテル東京」といわれる。あまりにインパクトが大きかったため、「新御三家」や「外資系御三家」などという呼び方も、一部マスコミで見受けられた。

この3ホテルは、客室数がそれぞれ200室強、200室弱、400室強と、それまでの御三家が1,000室以上を抱えていたとはまったく異なる規模で展開した。特に、パークハイアットについては、レストランも3軒、ラウンジ・バーも2軒のみと、きわめて小規模であった。

その後、2000年代に入ると、「リッツカールトン」や「コンラッド」、「グランドハイアット」といった、世界的に展開する大規模なチェーンの最高価格帯ブランドや、「ザ・ペニンシュラ」や「マンダリン・オリエンタル」、「シャングリ・ラ」といっ

た、アジア拠点の最高級ホテルチェーンが進出し、この流れはさらに加速していく。

実際、こうした施設の客室数とRevPARは、図表11のとおりである。

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
40,000円以上	フォーシーズンズホテル丸の内東京 マンダリン・オリエンタル東京 パークハイアット東京				
30,000円以上	グランドハイアット東京 マンダリン	フォーシーズンズ丸の内ザ・ペニンシュラ東京 マンダリン		マンダリン	
25,000円以上			マンダリン ペニンシュラ	ペニンシュラ シャングリ・ラ	
20,000円以上	セルリアンタワー東急ホテル 南園ホテル東京 フォーシーズンズホテル椿山荘東京	南園ホテル セルリアン東急	南園ホテル 南園ホテル	南園ホテル 南園ホテル	マンダリン シャングリ・ラ ペニンシュラ
15,000円以上	ホテル日航東京 パレスホテル 第一ホテル東京 ホテルフォア東京 リーガロイヤルホテル東京 ホテルオークラ東京 ロイヤルパークホテル 渋谷エクセルホテル東急	フォーシーズンズ椿山荘 第一ホテル パレスホテル 渋谷エクセル東急 ロイヤルパーク 日航東京 第一ホテル	セルリアン東急 第一ホテル フォーシーズンズ 日航東京 第一ホテル	セルリアン東急 第一ホテル 日航東京	南園ホテル 第一ホテル東京 セルリアン東急 ロイヤルパーク沙留 タワー

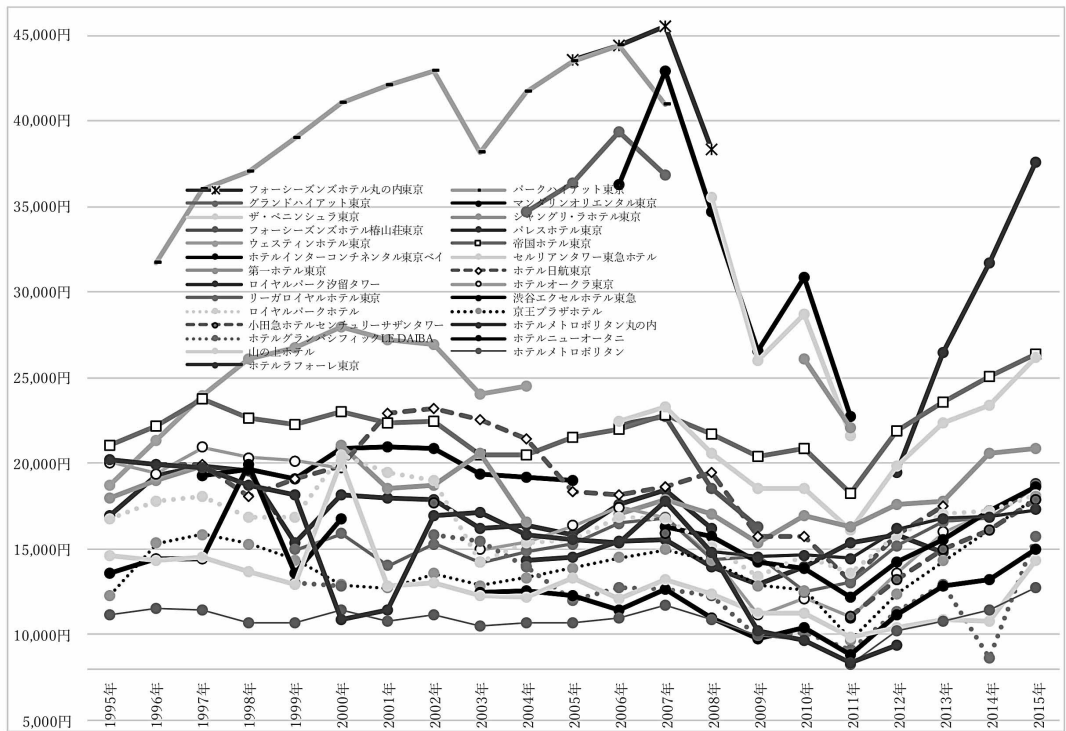
図表11 2007年度以降のRevPAR上位ホテル一覧

（注）15,000円以上のカテゴリーに該当するホテルは一部割愛、2008年度以降は略称も使用

（出所）『週刊ホテルレストラン』から抜粋

以上の変化の結果、御三家は最高価格帯ではなくなり、いわゆる「外資系」と呼ばれる海外ブランドのホテル群が、最高価格帯に位置するようになった。御三家のうち、帝国ホテルのみは年によってはおろそかに比較的上位に踏みとどまっているが、ホテルオークラは2007(平成19)年度に顔を出すのみで、ホテルニューオータニはこの表から消えてしまっている。





図表12 1995年から2015年までのRevPAR推移 (出所)『週刊ホテルレストラン』による調査から抜粋

2000年代後半の上位層は、上で述べた、いわゆる世界的なチェーンによるラグジュアリー・ホテルが占めていた。それに次ぐのは、帝国ホテルと国内大手チェーンによる新ホテルである。東急グループの「セルリアンタワー東急ホテル」や、JALホテルズ（当時）の「ホテル日航東京」、「新橋第一ホテル」が建て替えられた「第一ホテル東京」が該当する。いずれも、客室数は抑え気味とし、1室の広さも世界的なラグジュアリーに遜色ない施設である。

図表11の期間を含む、1995(平成17)年度から2015(平成27)年度までのRevPAR上位ホテルを時系列で並べたものが図表12である。上位層に位置しているのは、ほとんどが海外ブランドのホテルである。一部の年次のデータが欠損していたり、逆に一部の年次のデータしかなかったりしているが、各年度のトップは常に海外ブランドのラグジュアリー・ホテルになっている。

ニューオータニは、御三家の一つと目されてはいたが、客室数が多かったためRevPARはどうし

ても下がり気味であった。そのため、1990年代までのRevPARでの比較では比較的上位に位置していることが多かったが、その頃までの客室のラックレート（定価）は、最高級グループの施設として十分なものであった（図表13、14）

		本館		タワー	
		1名	2名	1名	2名
スタンダードタイプ	シングル	¥23,500			
	ダブル	¥26,500～ ¥34,000	¥30,500～ ¥38,000		
	ツイン	¥34,000	¥38,000	¥25,500～ ¥34,000	¥29,500～ ¥38,000
デラックスタイプ	ダブル・ツイン	¥42,000～ ¥50,000	¥46,000～ ¥54,000	¥48,000～ ¥74,000	¥52,000～ ¥78,000
	スイートルーム	¥70,000～¥500,000		¥85,000～¥450,000	
和室		¥45,000、¥55,000		¥45,000、¥50,000	

図表13 1990年頃のホテルニューオータニ価格表  
(出所) ホテルニューオータニ1990年度タリフより

		本館		タワー	
		1名	2名	1名	2名
スタンダードタイプ	ダブル	¥28,500、¥36,000	¥33,500、¥41,000		
	ツイン	¥36,000、¥39,000	¥41,000、¥44,000	¥28,500～ ¥37,000	¥33,500～ ¥42,000
デラックスタイプ	ダブル・ツイン	¥44,000～¥52,000	¥49,000～¥57,000	¥50,000～ ¥60,000	¥55,000～ ¥65,000
	スイートルーム	¥110,000～¥850,000		¥70,000～¥500,000	
和室		¥55,000、¥74,000			

図表14 1998年頃のホテルニューオータニ価格表  
(出所) ホテルニューオータニ1998年度タリフより

2000年代、ニューオータニは大きな決断にせまられた。1964(昭和39)年に完成した本館が老朽化する一方、ラグジュアリー・ホテルの出現により、本館をどうしていくかが問題となったのである。その選択肢には当然、建て替えも含まれていた。図表11の上位グループにも、その時点で既に、第一ホテル東京のように建て替えによってラグジュアリーに匹敵する施設となったものも存在する。一方で、第一ホテル東京は過大投資となり、その後の破綻にもつながっていった。

結果的に、ニューオータニは建て替えではなく、本館の改修を選択した。ただし、改修では客室のスパンを変更することが難しく、広さなどは従前のままとならざるをえない<sup>4</sup>。

以上のプロセスを経て、2016(平成28)年現在は、「エグゼクティブハウス禅」というカテゴリーを設け、他に「メイン」と「ガーデンタワー」の3タイプを擁するホテルとなった。「エグゼクティブガーデンスイート夢窓庵」というタイプが270,000円、メインのプレジデンシャルスイート(HIROSHIGE)がもっとも高く300,000円である。また、メインのスタンダード・ダブル／ツインは、1名38,000円、2名43,000円、クオリティ・ダブルが1名利用のみで33,000円、タワーのスタンダード・ダブル／ツインは、1名31,000円、2名36,000円となっている。

1990年には23,500円から500,000円、1998年には28,500円から850,000円と、幅広いラインナップの客室を揃えていたが、今は31,000円から300,000円となっており、標的市場の絞り込みをしたことがうかがえる。これも、海外ブランドが高価格帯の市場をさらに細分化したことによって低下した競争力を補うために、標的市場の幅を狭める必要が生じたからと考えられる。

一方、建て替えでラグジュアリーを志向することを選択したのは、第一ホテル東京の他に、パレスホテル、東京ステーションホテル（ただし建て替え並みの大規模修復）、赤坂プリンスホテル、ホテルオークラなどである。この選択が正しかったのか、その答えは今後数年で得られよう。

#### 4. おわりに

本研究で得られた知見としては、1960年代から1990年代前半にかけて東京で増加した高価格帯のホテルは、御三家をモデルとした施設構成で需要増に応えてきたが、それ以降に開業したホテルには、別の施設構成を取ることで、より高価格帯の市場を切り取ることに成功したことが確認できた。その市場セグメントこそ、ラグジュアリーが対応することになる。そして、その背景には、市場の成熟化とそれによる市場細分化の必要性が挙げられる。ただし、ホスピタリティ産業では、一度作ってしまった施設をすぐに取り壊すわけにもいかないため、市場環境変化のタイミングを見極めるには細心の注意が必要である。また、その変化に対応するには、建て替え以外に改修といった手法もあるが、いずれにせよ標的市場の絞り込みが必要とされる。

なお、今回は施設面と価格面からのみ検証したが、市場細分化の変数には他にもライフスタイル変数や行動変数などがあり、今後はそういった視点からの検討も求められよう。

1960年代以降、1990年代前半まで、わが国では高価格帯において革新的なホテルが誕生することなく推移した。すなわち、特定のモデルに類似したホテルが増加する形で、ホテル市場が拡大していった。1990年代以降は、いわゆる「外資系」と呼ばれる海外ブランドの革新的なホテルが増加し、一方で御三家をはじめとする「民族系」のホテルは、低価格化傾向を示すことになる。しかし、より低価格帯には国内のチェーンが急成長し、いわば上からも下からも競争圧力が高まった状況であるといえよう。

今後の展開を考えるうえで、チェーン展開に積極的なホテルオークラは本拠地の施設を建て替える決断をし、そうでない帝国ホテルとニューオータニは、異なる決断をしている。この対比はリスクとリターンのバランスに対する考え方にもつながると思われ、今後の展開に注視していきたい。

<sup>4</sup> この改修に関する経緯は西岡(2008)に詳しい。

謝辞： 本研究は、株式会社オータパブリケーションズの多大なるご協力のもとで遂行することができました。同社最高経営責任者の太田進氏、『週刊ホテルレストラン』編集長の岩本大輝氏には、この場を借りて深くお礼申し上げます。

◆主要参考文献

- ・ Smallwood, J. E.(1973), “The Product Life Cycle” , MSU Business Topics, Winter.
- ・ 稲垣勉(1994), 『ホテル産業のリエンジニアリング戦略』 第一書林.
- ・ 上田隆穂・江原淳(1992), 『マーケティング』 新世社.
- ・ 岡本伸之(1979), 『現代ホテル経営の基礎理論』 柴田書店.
- ・ 徳江順一郎編著(2014), 『数字でとらえるホスピタリティ』 産業能率大学出版部.
- ・ 西岡理郎(2008), 「日本を代表する国際ホテル ホテルニューオータニ本館の改修」『NIKKEN SEKKEI Quarterly』 2008 Summer, 日建設計, pp.10-11.
- ・ 廣間準一(2013), 「ホテル業界の新潮流に関する一考察 - 宿泊特化型ホテル業界を事例として -」『大阪観光大学紀要』 第13号, pp.89-96.
- ・ 吉岡勉(2010), 「日本のホテル産業における業績指標地の調査と含意」『AIBSジャーナル』 第4号, 亜細亜大学, pp.42-52.
- ・ 『週刊ホテルレストラン』 各号, オータパブリケーションズ.